

КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ **КОМПЕТЕНЦИИ** **SALES FORCE**

влиают на бизнес
фармацевтической
компании?

ЭКСПСИ





СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор проектов, руководитель практики «Управление профессиональным развитием», **ЭКОПСИ**

+7 (926) 173-79-05
kuznetsov@ecopsy.ru



ИРИНА САФОНОВА

Ведущий консультант,
ЭКОПСИ

+7(916) 901-68-23
safonova@ecopsy.ru



ДЕНИС ДАНЬКО

Директор по обучению
Glenmark

+7 (965) 409-05-22
Denis.Danko@glenmarkpharma.com

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



1

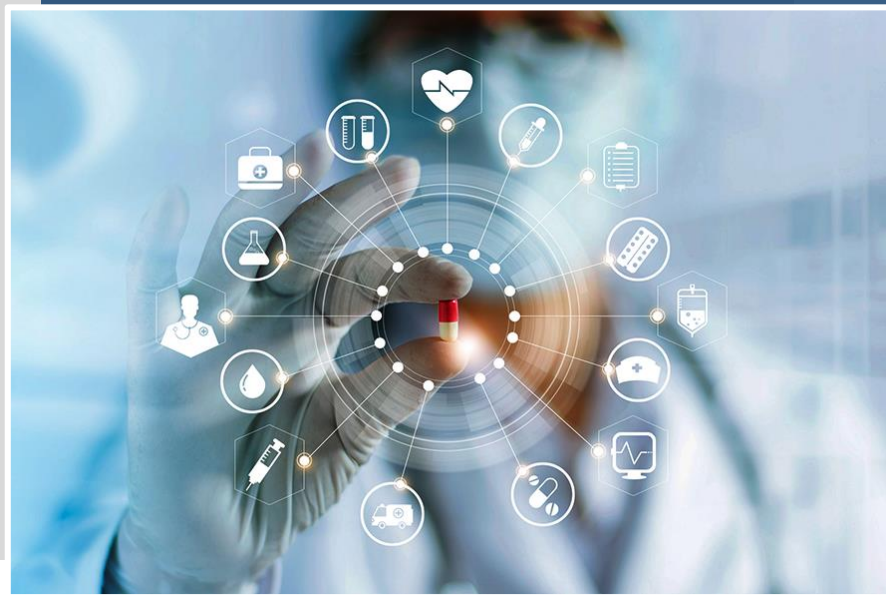
ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2

РАЗРАБОТАЛИ КОМПЕТЕНЦИИ
ЧТО ДАЛЬШЕ?

3

КЕЙС GLENMARK: «КАК МЫ СОЗДАВАЛИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО»?



Что такое профессиональные компетенции?



МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

документ, содержащий описание профессиональных компетенций, отвечающих требованиям, предъявляемым к сотруднику в конкретной должности и необходимых для успешного выполнения работы



ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

набор образцов поведения, связанных с успешностью профессиональной деятельности, сгруппированных по смысловому сходству, за которыми стоят навыки и знания, мотивация и личностные характеристики



ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ (ИНДИКАТОРЫ)

это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной профессиональной компетенцией



Когда стоит задуматься о создании профессиональных компетенций?



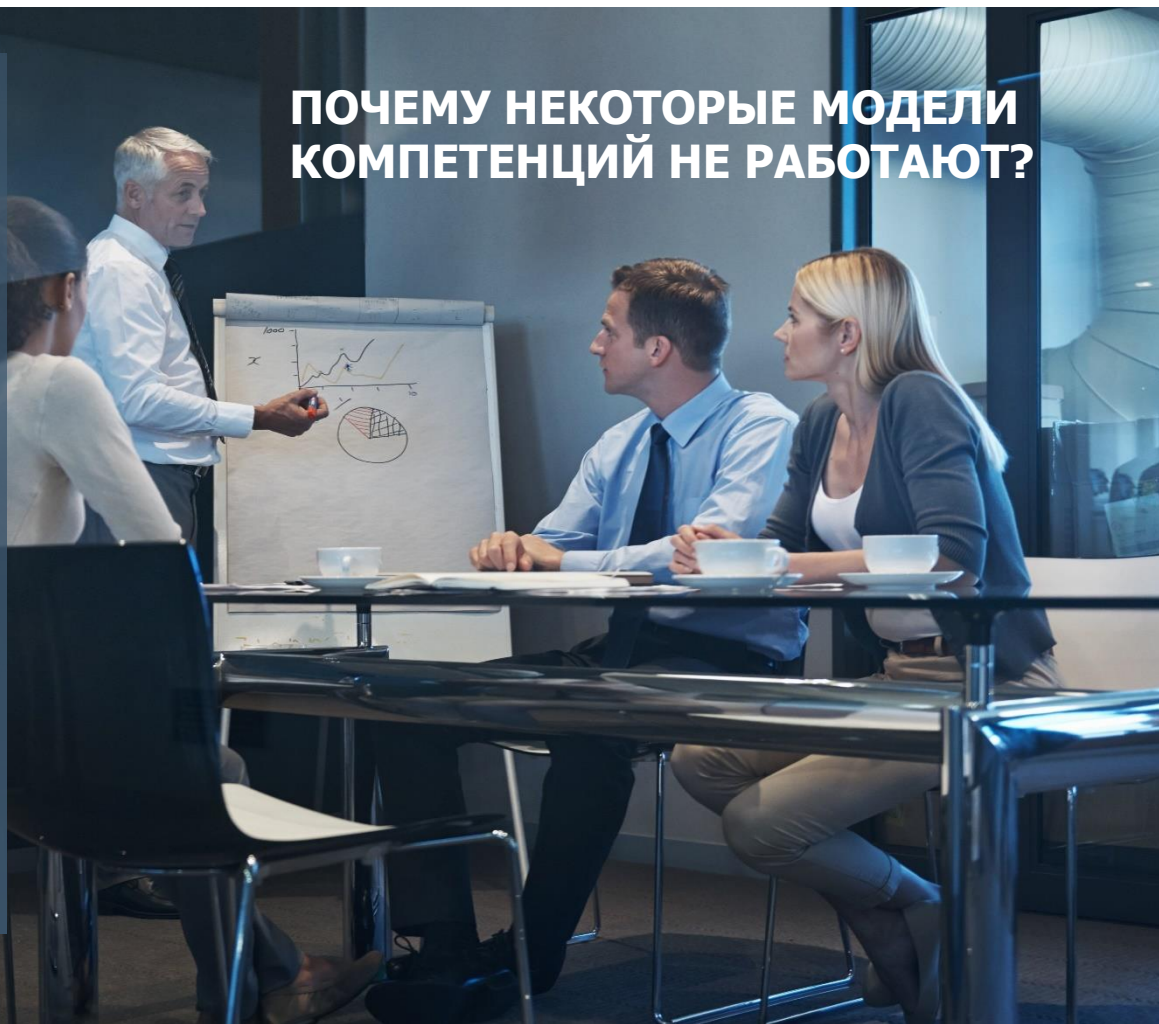
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И/ИЛИ ОЦЕНКИ САБОТИРУЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМИ

- Менеджеры были не вовлечены в процесс разработки
- Менеджерам не достаточно понятно донесли реальные цели использования модели
- Менеджеры не обучены и не видят ценности модели

МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЮТ МОДЕЛЬ

- Модель содержит слишком много компетенций (мы считаем, что оптимум 8-12 компетенций на функцию)
- Модель написана «сложным языком»
- Модель содержит более 30% компетенций/навыков «на вырост»

ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НЕ РАБОТАЮТ?



СТРУКТУРА РАЗРАБАТЫВАЕМОЙ МОДЕЛИ

СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

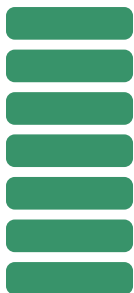
30%



Опыт ЭКОПСИ
Лучшие отраслевые практики

КОМПЕТЕНЦИИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ДОСТИГАТЬ РЕЗУЛЬТАТА

70%



Компетенции, сформированные по методу DEEP

ЛИШНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ИСКЛЮЧЕННЫЕ ИЗ МОДЕЛИ



Компетенции, не связанные с результативностью



Разработка модели профессиональных компетенций методом DEEP

ПОДГОТОВКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Формирование long-list индикаторов для формирования МК (интервью, анализ документов)

СБОР ДАННЫХ

Сбор данных по индикаторам компетенций (опрос руководителей, экспертов)

Сбор данных по эффективности (оценка руководителя / или результаты КПЭ)

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Статистический анализ данных (формирование short-list индикаторов)

ПРОВЕДЕНИЕ ЗАВЕРШАЮЩЕЙ СЕССИИ

Доработка модели компетенций и профилирование должностей



Пример формата сбора данных для определения наиболее значимых индикаторов компетенций

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Ниже Вы видите список Ваших подчинённых.

Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько они способствуют результативности Подразделения в рамках своей должности.

Для этого переместите 3 наименее результативных сотрудников налево, а 3 наиболее результативных – направо. Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

Наименее результативные

Васильев Иван Александрович
Иванов Андрей Михайлович

Наиболее результативные

Александров Василий Иванович
Михайлов Иван Андреевич
Иванова Любовь Васильевна

ОЦЕНКА ПО ИНДИКАТОРАМ (LONG LIST)

Определите, пожалуйста, какими из них сотрудник обладает скорее в большей степени, а какими - скорее в меньшей.

Для этого переместите (перетащите мышкой или нажмите стрелочку) четыре его наиболее выраженных качества право и четыре наименее выраженных - влево, после чего нажмите кнопку "Вперед", чтобы продолжить оценку сотрудника.

Наименее свойственно

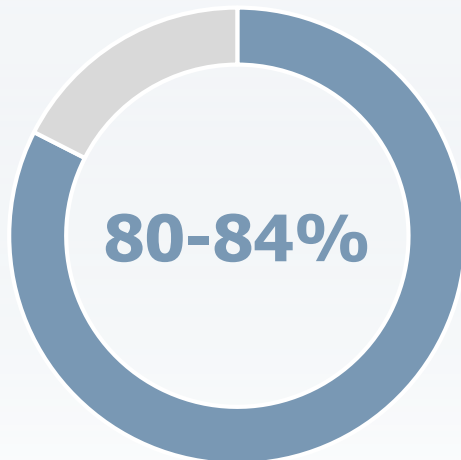
- Понимает бизнес-процессы и структуру УЦП корпоративного центра и смежных подразделений, задействованных в процессах УЦП, знает уровни принятия решений.
- Знает основы договорной и претензионно-исковой работы и применяет их на практике.
- Знает критичные позиции оборудования, понимает узкие места в работе оборудования, ориентируется в сроках их устранения.
- Умеет организовать и координировать работу других людей.

Наиболее свойственно

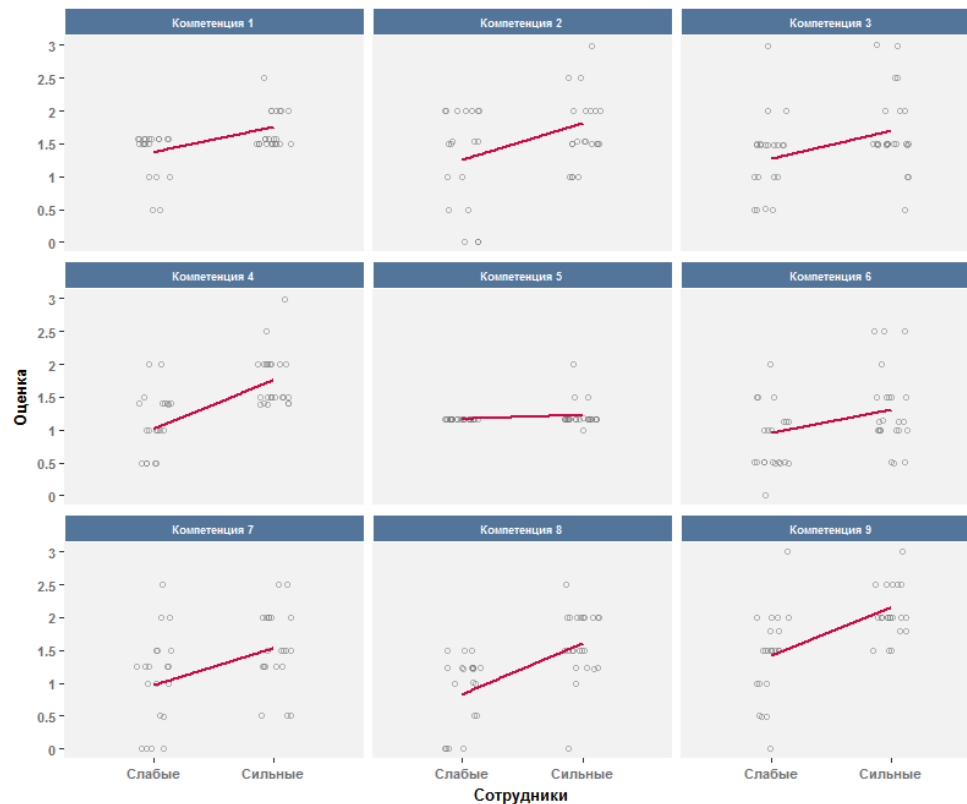
- Умеет оцифровать и оценить экономический эффект от предложений по повышению эффективности и мероприятий менеджмента.
- Владеет английским языком до уровня, позволяющего понимать спецификацию позиций и контрактные обязательства.
- Понимает принципы построения экономических моделей, владеет навыками экономического моделирования.
- Знает потенциально возможные сценарии аварийных ситуаций и установленный порядок действий при их возникновении.

По итогам сбора данных рассчитываются зависимости: какие индикаторы свойственны для сильных сотрудников (приоритет для модели), а какие свойственны для слабых сотрудников (чтобы в дальнейшем эти индикаторы не попали в модель)

Результаты валидации моделей, разработанных методом DEEP



- Связь между средней оценкой по компетенциям и результативностью составляет **от 80 до 84% точности прогноза**
- Все компетенции работают на предсказание результативности



1

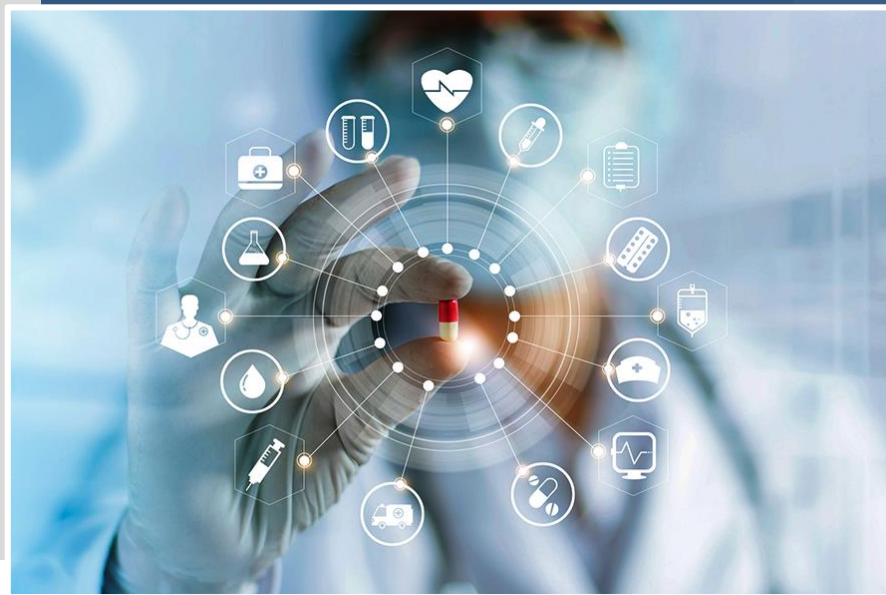
ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2

РАЗРАБОТАЛИ КОМПЕТЕНЦИИ
ЧТО ДАЛЬШЕ?

3

КЕЙС GLENMARK: «КАК МЫ СОЗДАВАЛИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО»?



Обзор инструментов оценки

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА 360/ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ <ul style="list-style-type: none"> Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ <ul style="list-style-type: none"> Оценка «на входе» в компанию Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР/PROFASSESSMENT <ul style="list-style-type: none"> Единовременная оценка Регулярная оценка 	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

«Типичные» ожидания бизнеса от системы обучения



- **Рост** производительности труда
- **Ускорение адаптации** новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности
- **Обучение персонала** с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники снабжаются нужными знаниями прямо на рабочих местах
- **Более легкое внедрение** организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям
- **Обеспечение преемственности** сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг
- **Укрепление лояльности** сотрудников и потребителей, рост вовлеченности
- **Выявление и сохранение знаний** сотрудников, в том числе и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование



КЛЮЧЕВОЙ ПАРАДОКС –

ОЦЕНИВАЕМ И РАЗВИВАЕМ, КАК ПРАВИЛО, РАЗНЫЕ ВЕЩИ

Оцениваем сложно развиваемые
психологические конструкты:

- Качества личности
- Потенциал
- Интеллект

и все, что связано со способностями
(определяет ТАЛАНТ)

**а обучаем простым нарабатываемым
навыкам или повышаем общую эрудицию**

Например, потенциал



Как быть: два подхода к развитию



ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ

Через установки:

думай по-новому, новые действия последуют

Развитие мета – компетенций:

- Долгий процесс развития через создание развивающей среды,
- Отбор лучших обучающихся,
- Разработка индивидуальных траекторий развития



ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ

Через регулярные действия:

делай по-новому, новые установки последуют

1. Task-based обучение: конкретные навыки под конкретную задачу

2. Стандарты - ПРМ (Практики регулярного менеджмента) и СОП (Стандартные операционные процедуры):

- Относительно быстрый процесс внедрения,
- Операционализируют деятельность,
- Возможно охватить большую аудиторию,
- Изменение установок происходит через поведение.

Чему обучаем?



Компетенции тоже развиваются медленно:

В классической 1,5-летней программе управленческого обучения в КУ РЖД прирост развиваемых компетенций около 14,2%. Это 0,5 балла по шкале компетенций (от 0 до 3х). Естественный прирост компетенций за это время – 3,5%

Обучить под конкретную задачу или стандартным практикам можно гораздо быстрее.

Виды комплексных программ развития по целям:



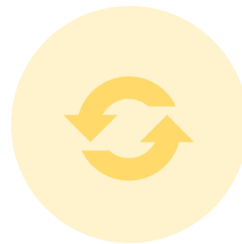
АДАПТАЦИОННЫЕ

Адаптация
участника
к **новой роли**



ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ (ВНЕДРЕНЧЕСКИЕ)

Внедрение, освоение
новых **практик и инструментов**
в своей работе
(без смены роли,
без кардинального
пересмотра общих
подходов)



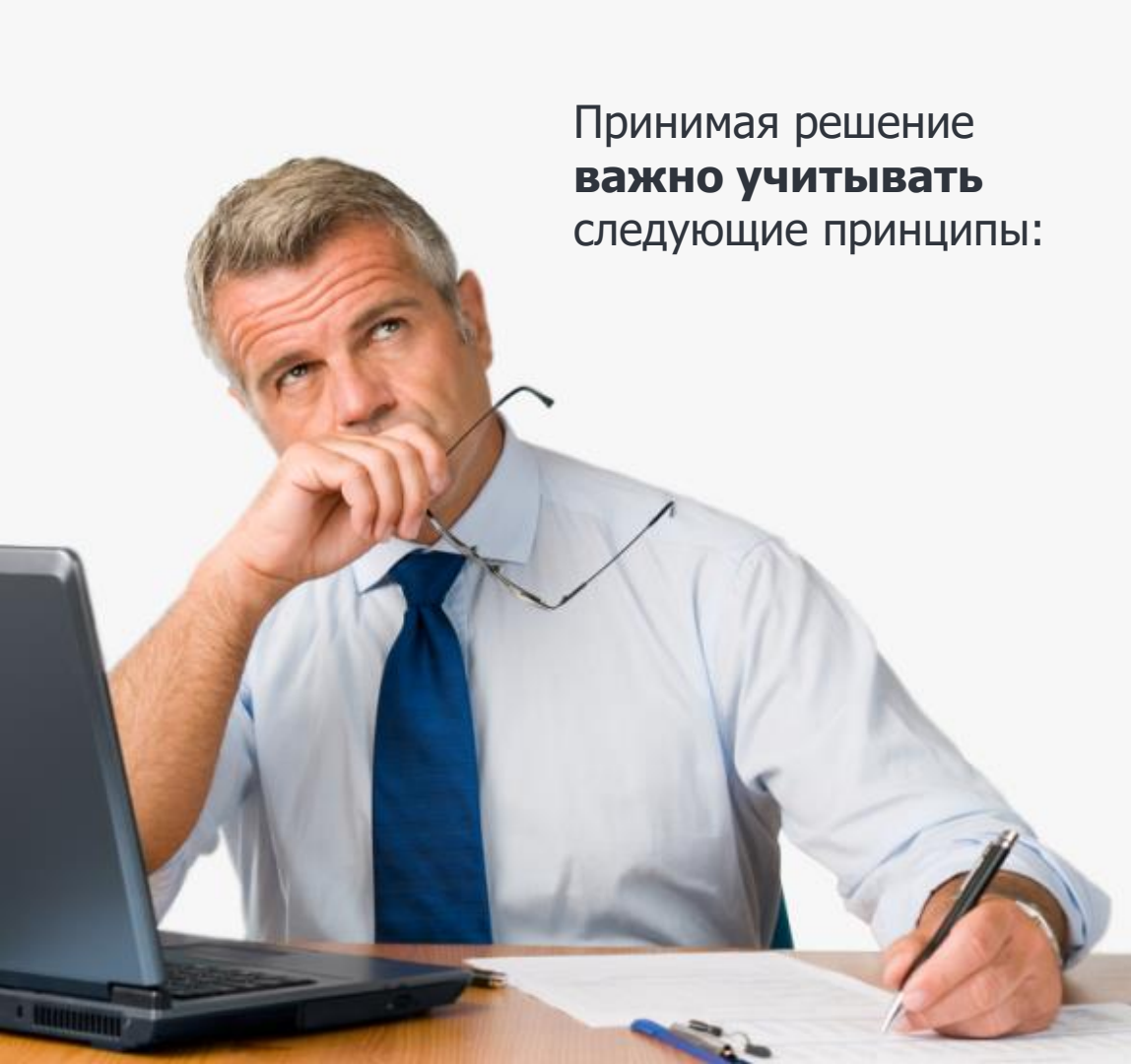
ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ

Трансформация
сотрудников:
переосмысление
своей роли
(без ее изменения
формально)/
глобальное изменение
всей модели работы



НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ

Long life learning
Развитие
как часть культуры
Индивидуальный
осознанный подход



Принимая решение
важно учитывать
следующие принципы:

- 1 Развитие требуется, когда **у сотрудника есть проблемы** или задачи, которые он решает недостаточно хорошо
- 2 Инвестировать лучше всего в развитие тех сотрудников, которые **дадут наибольшую отдачу**
- 3 Развитие на вырост зачастую приносит компании **больше вреда, чем пользы**
- 4 Скорость индивидуального развития больше всего **зависит от желания сотрудника** браться за новые задачи, осваивать новые методы и достигать успеха в конкретном деле
- 5 **Лучшее обучение – сравнительно короткое**, после которого сотрудники начинают делать конкретную работу иначе и эффективнее

1

ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2

РАЗРАБОТАЛИ КОМПЕТЕНЦИИ
ЧТО ДАЛЬШЕ?

3

КЕЙС GLENMARK: «КАК МЫ СОЗДАВАЛИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
И ЧТО ИЗ ЭТОГО ВЫШЛО»?





Glenmark

A new way for a new world

БЫСТРЫЙ СТАРТ, ПОДВОДНЫЕ КАМНИ
ПРОЕКТА, ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
И...«ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ПРОЕКТА»

Разработка модели компетенций

Модель компетенций

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА



Разработать следующие инструменты, соответствующие современным бизнес-вызовам и способствующие развитию сотрудников и повышению их эффективности:

- **Модель компетенций**, которая позволяет определить сильные стороны и GAPS, влияющие как на личную эффективность, так на эффективность всего подразделения
- **Профиль компетенций** для различных должностей отдела полевых сил и отдела маркетинга
- **Инструменты** регулярной оценки компетенций
- **Программу развития** для группы оцененных

Детальное описание этапов

1. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ И ПРОФИЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

- 1.1. **Анализ документов** (ДИ, регламенты, модель компетенций, чек-листы, листы двойных визитов, текущие KPI - результаты)
- 1.2. **Проведение интервью** с ключевыми руководителями (15 интервью)
- 1.3. **Подготовка long-list индикаторов** и их согласование
- 1.4. **Подготовка системы**, коммуникация сотрудникам и проведение on-line опроса
- 1.5. **Разработка прототипа** модели компетенций
- 1.6. **Согласование модели и профилей компетенций** на сессии с менеджерами
- 1.7. **Финализация модели и профилей компетенций** (согласование с рабочей группой и Генеральным директором)

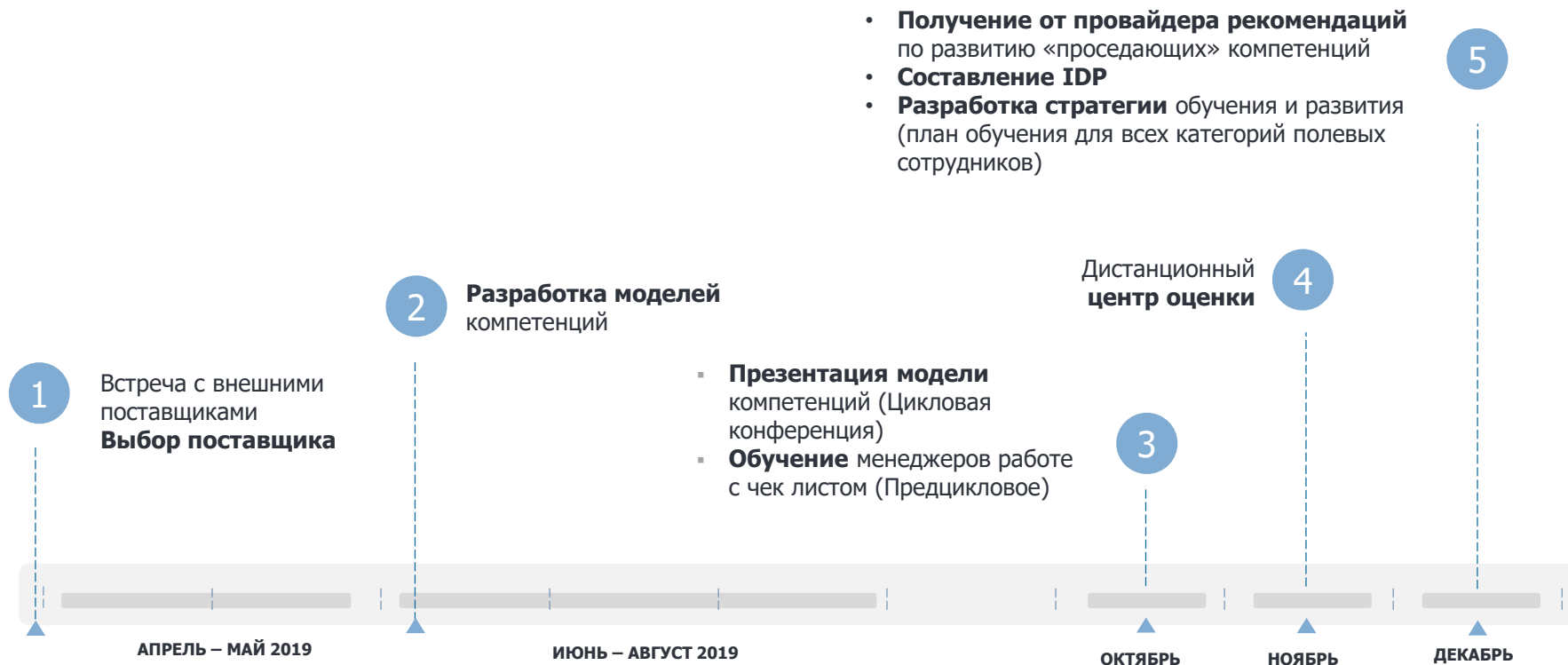
2. РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТА РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ И ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- 2.1. **Разработка чек - листа** для оценки руководителем и самооценки (оценка 90/180 градусов)
- 2.2. **Подготовка и проведение вебинара** для руководителей - презентация финальной модели компетенций, обучение оценке сотрудников с помощью разработанного чек - листа

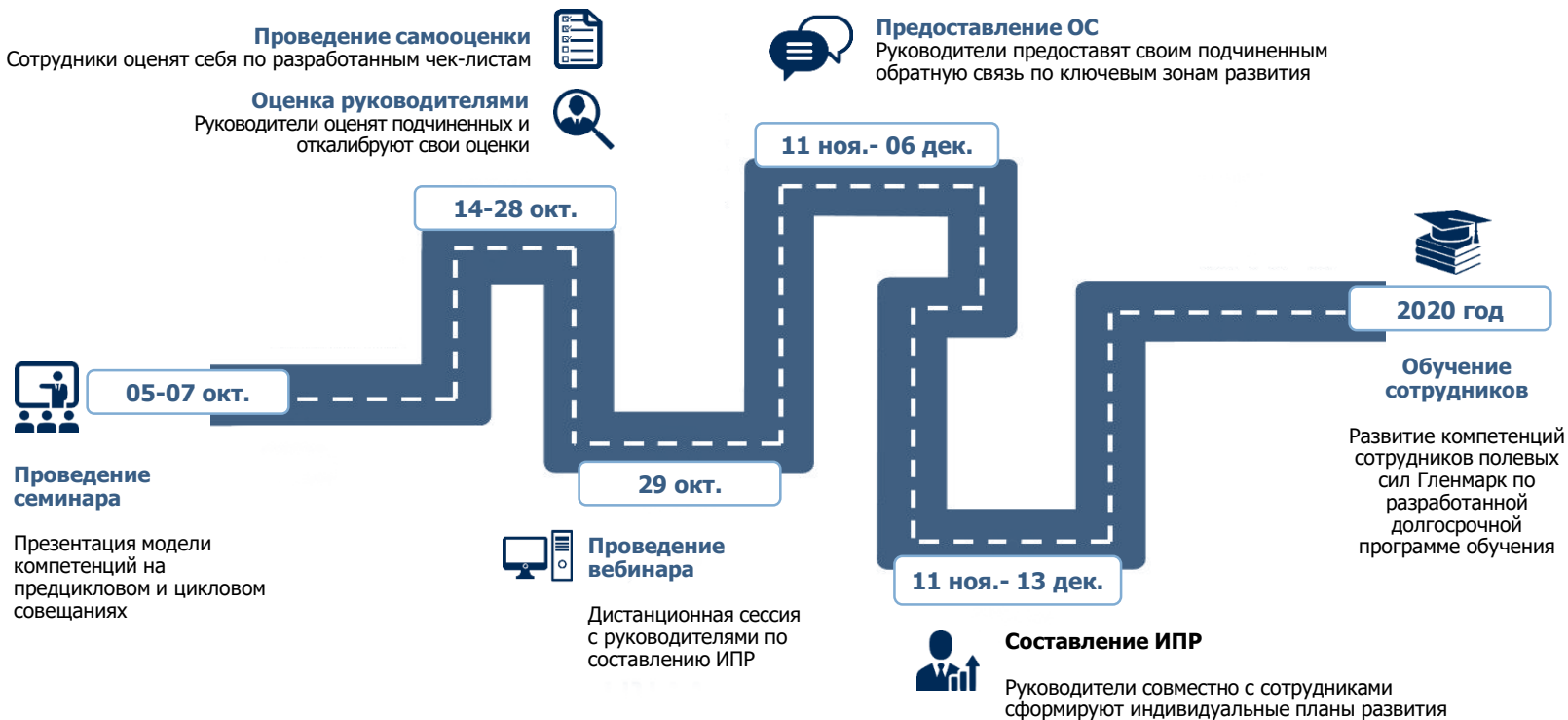
3. ФОРМИРОВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

- 3.1. **Формирование группового отчета** с рекомендациями общего характера по группе оцененных (презентация, данные в xls для анализа предоставляет заказчик)

Линия времени проекта «Разработка модели компетенций»



Дальнейшие шаги – развитие компетенций



Ключевые компетенции медицинского представителя

Медицинские и маркетинговые знания



КРІ эффективного визита



**Обмен лучшими практиками и
лидерование проектов в рамках ИПР**

3-летняя программа обучения

Очное обучение

Дистанционное обучение

Год программы		КОМПЕТЕНЦИИ								
		Знание продуктов и стандартов работы	Техники продаж и переговоров	Управление территорией	Управление личной эффективностью	Межличностная коммуникация и влияние	Адаптивность к изменениям	Кроссфункциональное взаимодействие	Лидерство	
МП	1	Медицинские и продуктовые знания (обучение и тестирование)	"Навыки продаж"	"Управление территорией"						
	2		"Навыки презентации" (базовый уровень)				"Организация мероприятий"			
	3		"Психотипы клиентов"			"Психотипы клиентов"				
СМП	1		"Продвинутые навыки продаж"	"Управление территорией"						
	2		"Навыки презентации" (продвинутый уровень)					"Внутреннее лидерство"		
	3				"Управление личными ресурсами"		"Работа с изменениями"			
СВ/КАС	1								"Наставничество"	
	Школа регионального менеджера									
	2		"Индивидуальные подходы в коммуникации с клиентами"	"Управление территорией" (продвинутый уровень)						
	Школа регионального менеджера									
3					"Эмоциональный интеллект"		"Основы проектного менеджмента"			

Комплексный подход к организации обучения

САМОПОДГОТОВКА
перед тренингом
(преридинг)

Материалы высылаются
за 3-5 дней до тренинга

ОЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ
(тренинг, воркшоп,
семинар)

1-2 дневный тренинг
в зависимости от темы и
аудитории

Посттренинговое
**ДОМАШНЕЕ
ЗАДАНИЕ**

Практические
упражнения для
закрепления навыка
(в течение 10 дней
после тренинга)

Дистанционный
**FOLLOW UP
МОДУЛЬ**

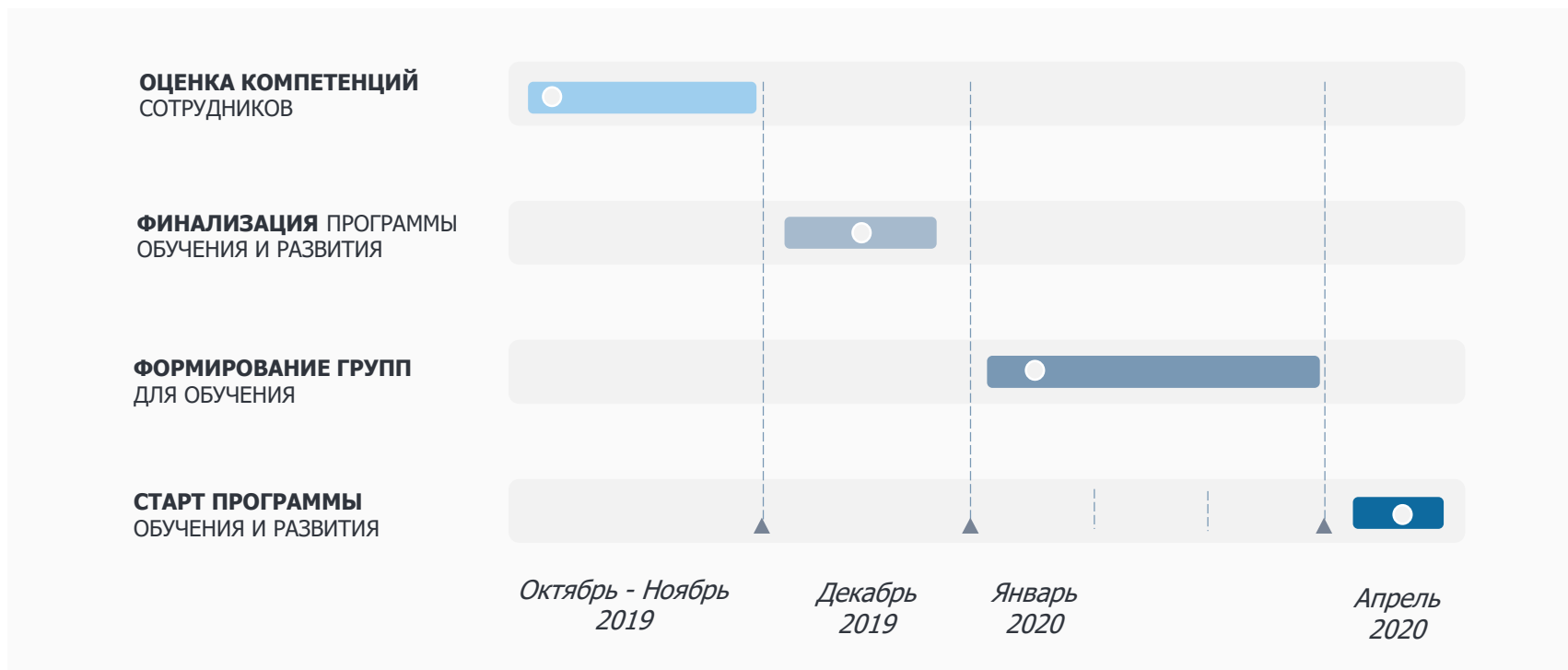
Основные постулаты
пройденного тренинга
(Webex/T&D портал)

Посттренинговое
**ПОЛЕВОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ**

Закрепление полученных
навыков посредством
двойных и тройных
визитов с участием
тренеров и линейных
руководителей

Промежуточный и итоговый контроль эффективности обучения посредством, индивидуальных результатов продаж, тестирований, результатов оценки двойных/тройных визитов, данные сертификаций, динамика по развитию компетенций

Прошлое – настоящее – будущее



Средние значения по группе оцениваемых

Медицинский представитель

(Отдел полевых сил)

Компетенции, соответствующие профилю:



- Техники продаж и переговоров
- Межличностная коммуникация и влияние
- Управление личной эффективностью
- Лидерство
- Кроссфункциональное взаимодействие

Зоны наибольшего отклонения от целевого профиля:

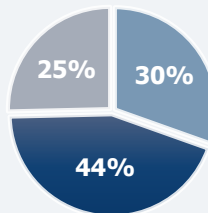
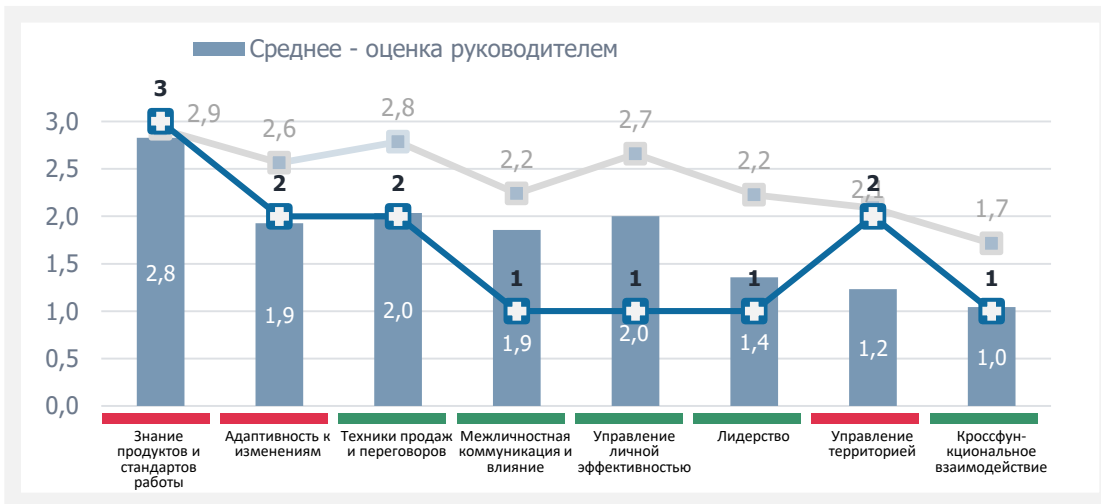


- Знание продуктов и стандартов работы
- Адаптивность к изменениям
- Управление территорией

Самооценка*

- Сотрудники склонны себя переоценивать, в особенности, по компетенции «Техники продаж и переговоров» (разница 0,8 балла) и «Управление территорией» (разница 0,9 балла).

*В комментарий включены компетенции с разницей больше чем в среднем по выборке (среднее отличие самооценки от оценки руководителя 0,8 балла).



- Соответствие целевому профилю от 95% до 100%
- Соответствие целевому профилю от 70% до 95%
- Соответствие целевому профилю менее 70%

Всего оценено руководителем: **138** человек.



ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ



на нас в Instagram

@profdevelopment_ecopsy

или по ссылке:

www.instagram.com/profdevelopment_ecopsy/

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

